



مهارات الاتصال واتخاذ القرار للمدراء من وجهة نظر العاملين في كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد

م.م وعد رحيم بطرس
م.م صبا قيس غضبان
جامعة بغداد/ كلية التربية الرياضية
2013 م

الخلاصة

يهدف البحث إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى مدراء كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد من وجهة نظر الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع البحث على جميع العاملين (التدريسيين والموظفين) كافة في كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد للعام الدراسي 2012-2013 والبالغ عددهم (208) عضو هيئة تدريس و(123) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (100) ومن الموظفين (50) ووزعت عليهم استبانة الدراسة وجمع منها (75) استبانة من التدريسيين و(40) من الموظفين، واستبعد (35) استبانة لعدم صلاحيتها. وبعد أن حدد الباحث مفهوم اتخاذ القرار والاتصال وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر العلمية ذات العلاقة ومقابلة مجموعة من المتخصصين بالإدارة الرياضية ومحاورتهم في تحديد استمارة البحث، توصل الباحث إلى إعداد استمارة والتي تحوي على (50) فقرة بصيغتها الأولية وبعدد مجالات (2)، وتم عرضها على الخبراء لمعرفة آرائهم عن صلاحية المجالات وتحديد فقرات الاستبانة، إذ تم الموافقة على المجالين والاتفاق على (40) فقرة وبنسبة اتفاق (75%). وتوصل الباحث إلى أهم النتائج هي: بان أفراد عينة البحث يميلون على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات وتقلل من الوقت والجهد اللازم لانجاز العمل الإداري، وأيضاً قلة استخدام الندوات بين العاملين في المؤسسة من اجل إيصال فكر مستجد. أما أهم التوصيات فكانت: إبراز أهمية الاتصال الإداري لدى أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التنظيمي، وأيضاً عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال.

الباب الأول

1- التعريف بالبحث :

1-1 مقدمة البحث وأهميته :

إن المؤسسة وحدة فنية إنسانية تتكون من مجموعة من الأدوار الهرمية ولكنها متداخلة ومتشابكة في ذات الوقت وهي لازمة للوصول إلى الهدف الذي تقوم عليه أي منظمة وهو إشباع حاجات المجتمع سواء كان الداخلي أو الخارجي، كما وان اتجاهات وسلوكيات ومعلومات وقدرات الفرد تتأثر بشكل أو بآخر على الدور الذي يقوم به، إذ أنه إذا تطور الفرد في جوانبه السابقة الذكر أو حتى جانب واحد منها تطور معه الدور الذي يقوم به مما يؤدي إلى تطور الوظيفة التي يعمل بها.

ومن هنا تكمن أهمية البحث في ضرورة امتلاك القادة الإداريين مهارات الاتصال واتخاذ القرار من أجل إعادة النظر في طرائق وأساليب الأداء المتبعة بشكل يمكنهم من الاستمرار والتطور في ظل الكم الهائل المتسارع من التغييرات المتواصلة يومياً وهذا حتى يتسنى للمؤسسة أثبات مكانتها وتوضيح صورتها.

2-1 مشكلة البحث :

إن مسألة الاتصال واتخاذ القرارات يجب أن تثير اهتمام الكثير من الإداريين الذين يرون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة إذ عليهم أن يبحثوا عن أفضل الطرائق وأنجح الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين وسيولة المعلومات الكاملة حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل وتتمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف عن مهارات الاتصال واتخاذ القرارات لدى مدراء كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد.

3-1 هدفاً البحث :

1- التعرف على نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى مدراء كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد من وجهة نظر الموظفين.

2- التعرف على نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى مدراء كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4-1 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري : العاملين في كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد من الموظفين الإداريين والتدريسيين.

2-4-1 المجال الزمني : الفترة من 2013/6/8 لغاية 2013/6/18.

3-4-1 المجال المكاني : كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد.

5-1 تعريف المصطلحات :

❖ **الاتصال** : يقصد به في المجال الإداري مجموعة من الطرائق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت^(6: 32).

❖ **اتخاذ القرار** : عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة^(11: 165).

الباب الثاني

2 - الدراسات النظرية والمثابفة :

1-2 الدراسات النظرية :

1-1-2 مفهوم الاتصال :

ويعرف بأنه عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (Communicate) وهي تعني المشاركة وان كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما(4: 11). أما في لغتنا العربية فكلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين، الأول هو ربط كائنين أو شخصين، بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين، وإما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ والانهاء إلى غاية معينة ومن هنا يمكن القول بان الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة(18: 239). والاتصال هو العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر يهدف التأثير في سلوكه وإعماله(23: 130). والاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وان التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم(21: 15).

والاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ولا يمكن لأي جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

1-1-1-2 أهمية الاتصال :

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة أو المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة(5: 243-244).

وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب الآتية (5: 15-18):

- ❖ تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- ❖ التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل.
- ❖ تنمية العلاقات الإنسانية.
- ❖ تحقيق التنسيق في العمل.
- ❖ توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها.
- ❖ يعمل على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية.
- ❖ تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة.
- ❖ يساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض.

2-1-2 مفهوم اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرارات موضوع اهتمام منذ فترة طويلة، ولكن غالباً ما تسفر عن نتائج غير متسقة ومتناقضة، وبعد تقديم لمحة عن تدابير الفروق الفردية لاستخدامها في الحكم وصنع القرار، فأكدت الكثير من الأبحاث بان يمكن التأثير على الفروق الفردية ويمكن تحسينها من خلال تعديل المنهج لدراساتها، ويقترح بأربع توصيات لتحسين السعي وراء الفروق الفردية في مجال البحوث : نهج أكثر انتظاماً، وأكثر اختياري، وانخفاض التركيز على الآثار الرئيسية، ومميزات القرار والعوامل الظرفية وغيرها من الفروق الفردية(8: 24). وإن كلمة قرار تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية(9: 245).

ويعرف (أمين ساعاتي) القرار بأنه " الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، ويتصف اتخاذ القرارات بعضها بالبساطة والبعض بالتعقيد.

ويرى جانبيه نقلاً عن (سعيد علي) بأنه لا بد أن يكون لدى الفرد لكي يحل مشكلة ما معرفة من نوع ومستوى رفيع لكي يحلها، وأنه كلما زادت تلك المعرفة زاد احتمال حل المشكلات أي أن مقدار الخبرة أو البناء المعرفي لدى الشخص يعتبر أساسياً لحل المشكلة (8: 49).

وان عملية اتخاذ القرارات تعتمد على البيانات المتوفرة والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار، وهي عملية مهمة تقوم باصطفاء الخيار المناسب فالخيارات العاجلة تتطلب التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة ومن لا يفعل ذلك يجد نفسه غارقاً في معالجة الأمور الصغيرة بينما تبقى الأمور المهمة دون تنفيذ وعالقة (7: 68).

1-2-1-2 أهمية اتخاذ القرار :

إن نجاح أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة وذلك لان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري كما وصف العديد بأنه متخذ قرارات وان قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ويقضي فهم أهمية اتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات وتقويضها (16: 230-231).

2-2-1-2 بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

توجد عوامل متعددة تؤثر في اتخاذ القرار منها المشاركة في اتخاذ القرار، والأساليب المستخدمة في اتخاذه، ووقت اتخاذ القرار.

إذ يشير (إبراهيم بدر شهاب) " إلى أهمية المشاركة في صنع القرار والاسترشاد برأي العاملين والمستشارين والخبراء في اتخاذه " (1: 211).

ويشير (علي محمد عبد الوهاب) " إلى مزايا المشاركة في اتخاذ القرار، ومنها رفع الروح المعنوية للأفراد، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء " (17: 47).

ويؤكد (مجدي عبد الكريم) على أهمية العوامل التي يجب الاهتمام بها لسلامة عملية اتخاذ القرار وهي (14: 79).

1- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد في مهمة اتخاذ القرار.

2- إن معظم القرارات لا يمكن أن ترضى كل فرد في المنظمة، لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته، والبعض الآخر لا يرضى ذلك. ومن هنا فإنه يقع على متخذ القرار عبء كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار.

3- إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، من المهم أن تحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

4- عملية اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها.

5- على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي.

6- على متخذ القرار أن يتوقع بعض القرارات الخاطئة، وأن يعمل على تصحيحها.

7- كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة، ولذا فإن على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه.



2-2 الدراسة المشابهة :

2-2-1 دراسة راية مفيد مجيد (2011): (دراسة مقارنة بين تدريسي كلية التربية الرياضية للألعاب الفردية والفرقية في مهارات الإتصال التعليمي وفق سنوات الخبرة)، هدفت الدراسة إلى : التعرف على مهارات الإتصال التعليمي لدى تدريسي كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد للألعاب الفردية والفرقية، وأيضاً التعرف على الفروق بين تدريسي كلية التربية الرياضية للألعاب الفردية والفرقية في مهارات الإتصال التعليمي على وفق سنوات الخبرة.

- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب المقارنة، واشتملت عينة البحث بـ(تدريسي كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد قوامها (160) تدريسياً للألعاب الفردية والفرقية للعام الدراسي 2010-2011 المتمثلة بـ (94) تدريسياً للألعاب الفردية و(66) تدريسياً للألعاب الفرقيه)، ثم استرجعت الاستثمارات واختارت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي، وجرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وأهم ما استنتجته الباحثة ما يأتي : إذ كان هناك أختلاف في وجهات نظر عينة البحث سواء تدريسي الألعاب الفردية أم الفرقيه في مهارات الإتصال التعليمي فضلاً عن ظهور أختلاف بين تدريسي الألعاب الفردية والفرقيه في مهارات الإتصال التعليمي على وفق سنوات الخبرة لأقل من 10 سنوات وأكثر، إما أهم التوصيات : زيادة اهتمام التدريسيين بالمهارات الاتصالية التعليمية لما لها من أهمية ايجابية في العملية التعليمية وكذلك زيادة استخدام المهارات الاتصالية غير اللفظية لإيصال الرسالة التعليمية بصورة واضحة وكذلك إعداد التدريسيين إعداداً مهنيّاً جيداً من خلال إشراكهم في الدورات التدريسية لغرض إكسابهم المعارف والعلوم الحديثة لإيصال الرسالة التعليمية بصورة ناجحة.

الباب الثالث

3 - منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

3-1 منهج البحث :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث.

3-2 مجتمع البحث وعينه :

تكون مجتمع البحث على جميع العاملين (التدريسيين والموظفين) كافة في كلية التربية الرياضية-جامعة بغداد للعام الدراسي 2012-2013 والبالغ عددهم (208) عضو هيئة تدريس و(123) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (100) ومن الموظفين (50) ووزعت عليهم استبانة الدراسة وجمع منها (75) استبانة من التدريسيين و(40) من الموظفين، واستبعد (35) استبانة لعدم صلاحيتها، إذ شكلت هذه العينة نسبة مئوية مقدارها (36.05%) من المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس ونسبة (32.5%) من المجموع الكلي للموظفين في كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد.

3-3 أدوات البحث المستخدمة :

الأدوات التي استعان بها الباحث في بحثه الحالي هي : (المصادر العربية والأجنبية، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، المقابلات الشخصية (*)، استبانة الدراسة (**)، الزيارات الميدانية لجمع المعلومات، جهاز حاسوب شخصي (لابتوب) نوع (HP Pavilion dv 6) عدد (1).

3-4 خطوات تنفيذ البحث :

3-4-1 استبانة الدراسة :

بعد أن حدد الباحث مفهوم اتخاذ القرار والاتصال وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة بمفهوم اتخاذ القرار والاتصال ومقابلة مجموعة من

(*) ينظر الملحق(1).

(**) ينظر الملحق(2).



المتخصصين بالإدارة الرياضية ومحاورتهم في تحديد استمارة البحث، توصل الباحث إلى إعداد استمارة والتي تحوي على (50) فقرة بصيغتها الأولية وبعدد مجالات (2)، وتم عرضها على الخبراء (***) لمعرفة آرائهم عن صلاحية المجالات وتحديد فقرات الاستبانة، إذ تم الموافقة على المجالين والاتفاق على (40) فقرة وبنسبة اتفاق (75%) والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

المجالين والفقرات وعددها واتفاق الخبراء عليها

ت	المجال	تسلسل الفقرات في الاستبانة	نسبة الاتفاق وعدد الخبراء	عدد الفقرات
1	اتخاذ القرار	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 25	75% وأكثر	20
4	الاتصال الإداري	1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 14، 15، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 25	75% وأكثر	20
	المجموع		4	40

3-4-2 احتساب أوزان البدائل :

أعتمد الباحث المقياس الثلاثي لكونه يتناسب مع إجراءات البحث والاستبانة المعدة له وكان احتساب الأوزان باتجاه ايجابي من (1-3) على وفق البدائل، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

بدائل المقياس وأوزانها

البدائل	نعم	إلى حد ما	كلا
الوزن	3	2	1

3-5 التجربة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء التجربة الإستطلاعية بتاريخ 2013/6/1 على عينة قوامها (5) خارج عينة البحث للتعرف على مدى وضوح المجالات والفقرات للعينة ومدى استجابات للإستمارة بشكلها النهائي.

3-6 تنفيذ الدراسة :

قام الباحث بإجراء توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث في كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد خلال المدة المحصورة بين (2013/6/8 لغاية 2013/6/16).

وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالاستبانة من أفراد عينة البحث، إذ جمع (75) استمارة من أعضاء هيئة التدريس و(40) استمارة من الموظفين، وترتيبها في جداول تمهيداً لإخضاعها للمعالجات الإحصائية.

3-7 الوسائل الإحصائية :

عالج الباحث البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للحصول على نتائج البحث.

(***) الخبراء هم :

- 1-أ.د. عبد الله هزاع اختصاص الإدارة الرياضية/جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية.
- 2-أ.د. طارق عبد الرحمن اختصاص الإدارة الرياضية/جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية.
- 3-أ.د. إسماعيل محمد رضا اختصاص مناهج وطرائق التدريس/جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية.
- 4-أ.م.د. محمد عبد الحسين اختصاص تعلم حركي/كرة القدم /جامعة بغداد - كلية التربية الرياضية.



الباب الرابع

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

1-4 عرض نتائج التكرارات والنسبة المئوية لإجابات التدريسيين لفقرات المجال الأول (اتخاذ القرار) :

الجدول (3)

التكرارات والنسبة المئوية لإجابات التدريسيين لفقرات المجال الأول (اتخاذ القرار)

الفقرة	نعم		إلى حد ما		كلا	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	70	93.33 %	4	5.33 %	1	1.33 %
2	67	89.33 %	5	6.66 %	3	4 %
3	50	66.66 %	20	26.66 %	5	6.66 %
4	45	60 %	20	26.66 %	10	13.33 %
5	60	80 %	10	13.33 %	5	6.66 %
6	35	46.66 %	10	13.33 %	30	40 %
7	7	9.33 %	8	10.66 %	60	80 %
8	7	9.33 %	15	20 %	53	70.66 %
9	7	9.33 %	10	13.33 %	58	77.33 %
10	65	86.66 %	8	10.66 %	2	2.66 %
11	51	68 %	19	25.33 %	5	6.66 %
12	5	6.66 %	3	4 %	67	89.33 %
13	6	8 %	54	72 %	15	20 %
14	25	33.33 %	20	26.66 %	30	40 %
15	57	76 %	10	13.33 %	8	10.66 %
16	1	1.33 %	5	6.66 %	69	92 %
17	8	10.66 %	14	18.66 %	53	70.66 %
18	15	20 %	44	58.66 %	16	21.33 %
19	33	44 %	22	29.33 %	20	26.66 %
20	35	46.66 %	25	33.33 %	15	20 %

* عدد العينة (75)

يتبين من الجدول (3) الخاص بالمجال الأول (اتخاذ القرار) أن أعلى نسبة لإجابة عينة البحث (بنعم) كانت للفقرة الأولى والثانية والعاشره وبنسب (93.33%، 89.33%، 86.66%) على التوالي، و اقل نسبة كانت للفقرة الأولى والسادسة عشر وبنسب (1.33%، 1.33%) على التوالي.

2-4 مناقشة نتائج فقرات المجال الأول (اتخاذ القرار) لإجابات التدريسيين :

من مراجعة الجدول (3) تبين أن الفقرة الأولى الخاصة بالمجال الأول والتي حصلت على نسبة 93.33% إذ حظيت بأعلى أهمية نسبية في إجابات العينة والفقرة السادسة عشر حصلت على اقل أهمية نسبية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إجابات العينة أعطت دوراً كبيراً في الكلية أو أي مؤسسة بان تحتاج إلى أكثر من بديل للحل لمواجهة مشاكل العمل وهذا ما يؤكد (إبراهيم عبد العزيز) بان " القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" (2: 34).



ومن خلال الجدول (3) أيضا تبين أن الفقرة السادسة عشر الخاصة بالمجال الأول حصلت على نسبة 92% بـ(كلا) إذ حظيت بأعلى أهمية نسبية في إجابات العينة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية بان متخذو القرار يجب أن يتطلعوا على نتائج الأبحاث والدراسات العلمية من أجل اتخاذ القرار المناسب للمشكلة القائمة، وهذا ما يؤكد (علي محسن) بأن " عملية اتخاذ القرار هو تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف " (9: 13)، **فذلك أن عملية اتخاذ القرار تتم بالحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة من خلال الأبحاث والدراسات السابقة، وتحديد البدائل المتاحة للحل، ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها.**

3-4 عرض نتائج التكرارات والنسبة المئوية لإجابات التدريسيين ل فقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري) :

الجدول (4)

التكرارات والنسبة المئوية لإجابات التدريسيين ل فقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري)

الفقرة	نعم		إلى حد ما		كلا	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	72	96 %	3	4 %	1	1.33 %
2	9	12 %	22	29.33 %	44	58.66 %
3	65	86.66 %	8	10.66 %	2	2.66 %
4	15	20 %	37	49.33 %	23	30.66 %
5	16	21.33 %	34	45.33 %	25	33.33 %
6	47	62.66 %	17	22.66 %	11	14.66 %
7	44	58.66 %	22	29.33 %	9	12 %
8	35	46.66 %	25	33.33 %	5	6.66 %
9	40	53.33 %	30	40 %	5	6.66 %
10	31	41.33 %	23	30.66 %	21	28 %
11	69	92 %	4	5.33 %	2	2.66 %
12	67	89.33 %	6	8 %	2	2.66 %
13	60	80 %	10	13.33 %	5	6.66 %
14	5	6.66 %	8	10.66 %	62	82.66 %
15	70	93.33 %	4	5.33 %	1	1.33 %
16	72	96 %	3	4 %	صفر	صفر %
17	44	58.66 %	13	17.33 %	18	24 %
18	35	46.66 %	25	33.33 %	15	20 %
19	68	90.66 %	5	6.66 %	2	2.66 %
20	57	76 %	16	21.33 %	2	2.66 %

* عدد العينة (75)

يتبين من الجدول (4) الخاص بالمجال الثاني (الاتصال الإداري) أن أعلى نسبة لإجابة عينة البحث (بنعم) كان للفقرة الأولى (يستخدم الاتصال وسيلة لحل مشاكل العمل) وبنسبة مئوية 96% والفقرة السادسة عشر (تستخدم الكلية الانترنت من أجل إيصال رسالتها وأهدافها إلى جهات أخرى) وبنسبة 96% أيضاً، والفقرة الحادية عشر (الاتصالات الموجودة تقلل من الوقت والجهد اللازم لانجاز العمل

الإداري) بنسبة 92%، و أقل نسبة كانت للفقرة الرابعة عشر (يستخدم الندوات من اجل إيصال فكر لمستجد ما فيها) بنسبة مئوية 6.66%.

4-4 مناقشة نتائج فقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري) لإجابات التدريسيين:

من مراجعة الجدول (4) تبين أن الفقرة الأولى والسادسة عشر والحادية عشر الخاصة بالمجال الثاني وعلى نسب (96%، 96%، 92%) على التوالي إذ حظيت بأعلى أهمية نسبية في إجابات العينة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إجابات العينة أرادت إعطاء دور كبير للاتصال الإداري في نقل وتبادل الآراء والمعلومات والتوجيهات بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد (عبد الغفور يونس) بان الاتصال الإداري هو " وظيفة أساسية في إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها " (10: 67)، وكذلك إلى أن للاتصالات الإدارية دور هام ورئيسي في سرعة الأداء ولاسيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب. وكذلك أهمية الانترنت من اجل إيصال أهداف المؤسسة وهذا ما بينته دراسة (Ruber) بأن " الانترنت وتطبيقاته وبخاصة البريد الإلكتروني هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع " (25: 44).

ومن خلال الجدول (4) أيضا تبين أن الفقرة الرابعة عشر الخاصة بالمجال الثاني إذ حظيت بأقل أهمية نسبية في إجابات العينة، ويعزو الباحث إلى أهمية إقامة الندوات والأبحاث من اجل إيصال الفكر للعاملين في المؤسسة، لذا يتطلب توافر نظم وتقنيات اتصال إدارية فعالة تحقق التقارب والتواصل فيما بين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم بالكفاءة والسرعة المطلوبة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أكدته دراسة (Balck) على أن " من الوسائل المساعدة في تطوير عملية الاتصال الإداري منها ضرورة إقامة الندوات والاستماع الجيد لها، وتمرير المعلومات، وتحفيز التغذية الراجعة، والتدريب المبني على الأدوار الفعالة، والسلوك الوظيفي الايجابي والمعزز من قبل الإدارة العليا " (20: 44).

وأوصى (Harrison) " بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المؤسسات المختلفة وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المؤسسات والحل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المؤسسة والعمل على إيجاد حلول لها " (22: 28).

4-5 عرض نتائج التكرارات والنسبة المئوية لإجابات الموظفين لفقرات المجال الأول (اتخاذ القرار):

الجدول (5)

التكرارات والنسبة المئوية لإجابات الموظفين لفقرات المجال الأول (اتخاذ القرار)

الفقرة	نعم		إلى حد ما		كلا	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	35	87.5 %	3	7.5 %	2	5 %
2	34	85 %	5	12.5 %	1	2.5 %
3	29	72.5 %	9	22.5 %	2	5 %
4	25	62.5 %	10	25 %	5	12.5 %
5	26	65 %	11	27.5 %	3	7.5 %
6	19	47.5 %	14	35 %	7	17.5 %
7	14	35 %	12	30 %	14	35 %
8	13	32.5 %	13	32.5 %	14	35 %
9	22	55 %	10	25 %	8	20 %



10	21	52.5 %	9	22.5 %	10	25 %
11	24	60 %	12	30 %	4	10 %
12	18	45 %	4	10 %	18	45 %
13	17	42.5 %	16	40 %	7	17.5 %
14	23	57.5 %	12	30 %	5	12.5 %
15	30	75 %	7	17.5 %	3	7.5 %
16	5	12.5 %	2	5 %	33	82.5 %
17	5	12.5 %	5	12.5 %	30	75 %
18	17	42.5 %	18	45 %	5	12.5 %
19	13	32.5 %	12	30 %	15	37.5 %
20	14	35 %	12	30 %	14	35 %

* عدد العينة (40)

يتبين من الجدول (5) الخاص بالمجال الأول (اتخاذ القرار) أن أعلى نسبة لإجابة عينة البحث (بنعم) كانت للفقرة الأولى والثانية والخامسة عشر وبنسب (87.5%، 85%، 75%) على التوالي، وأقل نسبة كانت للفقرة السادسة عشر والسابعة عشر وبنسب (12.5%، 12.5%) على التوالي.

6-4 مناقشة نتائج فقرات المجال الأول (اتخاذ القرار) لإجابات الموظفين :

من مراجعة الجدول (5) تبين أن الفقرة الأولى حصلت على نسبة 87.5% إذ حظيت بأعلى أهمية نسبية في إجابات العينة والفقرة الثانية حصلت على نسبة 85%، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية وضع أكثر من بديل من بدائل الحلول لمواجهة مشاكل العمل وهذا ما أكدته (هزاع سبيب) إذ أكد على أهمية البديل على أنه " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون " (19: 8).

ومن خلال الجدول (5) أيضاً تبين أن الفقرة السادسة عشر والسابعة عشر إذ حظيت بأقل أهمية نسبية في إجابات العينة، ويعزو الباحث إلى أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون على أساس بعض المعايير الخاصة بالعمل والمؤسسة لخدمة المجتمع وحاجة المجتمع وهذا ما أكدته (بشير العلاق) بأن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق، وتخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وغيرها من المعايير العديدة، ولأن جميع القرارات تتخذ وفي فرض القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة (3: 148).



7-4 عرض نتائج التكرارات والنسبة المئوية لإجابات الموظفين لفقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري) :

الجدول (6)
التكرارات والنسبة المئوية لإجابات الموظفين لفقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري)

ت الفقرة	نعم		إلى حد ما		كلا	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	33	82.5 %	5	12.5 %	2	5 %
2	12	30 %	17	42.5 %	11	27.5 %
3	27	67.5 %	9	22.5 %	4	10 %
4	13	32.5 %	14	35 %	13	32.5 %
5	12	30 %	18	45 %	10	25 %
6	24	60 %	9	22.5 %	7	17.5 %
7	21	52.5 %	11	27.5 %	8	20 %
8	22	55 %	10	25 %	8	20 %
9	25	62.5 %	10	25 %	5	12.5 %
10	21	52.5 %	13	32.5 %	6	15 %
11	29	72.5 %	9	22.5 %	2	5 %
12	31	77.5 %	7	17.5 %	2	5 %
13	25	62.5 %	8	20 %	7	17.5 %
14	4	10 %	4	10 %	32	80 %
15	27	67.5 %	8	20 %	5	12.5 %
16	32	80 %	7	17.5 %	1	2.5 %
17	4	10 %	2	5 %	34	85 %
18	29	72.5 %	8	20 %	3	7.5 %
19	28	70 %	8	20 %	4	10 %
20	31	77.5 %	7	17.5 %	2	5 %

* عدد العينة (40)

يتبين من الجدول (6) الخاص بالمجال الثاني (الاتصال الإداري) أن أعلى نسبة إجابة عينة البحث (بنعم) كانت للفقرة الأولى والثانية عشر والسادسة عشر والتاسعة عشر (82.5%، 77.5%، 80%)، 70% على التوالي، وأقل نسبة كانت للفقرة الرابعة عشر والسابعة عشر (10%، 10%) على التوالي.

8-4 مناقشة نتائج فقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري) لإجابات الموظفين :

من مراجعة الجدول (6) تبين أن الفقرة الأولى حصلت على نسبة 82.5% إذ حظيت بأعلى أهمية نسبية في إجابات العينة والفقرة الثانية حصلت على نسبة 77.5%، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الإداري في نقل وتبادل الآراء والمعلومات والتوجيهات بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، إذ تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية الآتية : الدقة في الانجاز العام، وتزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتجة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد، وأيضاً تؤدي تقنية الاتصال دوراً مهماً في رفع

مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال : سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء^(12: 42). والفقرة السادسة عشر حظيت أيضا بأهمية نسبية حصلت على 80% مما يؤكد أهمية الانترنت من اجل إيصال أهداف المؤسسة وهذا ما أوصت به دراسة (Yatrakis) " بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الانترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها، وذلك لان الانترنت يؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملاً رئيسياً في القدرة التنافسية للمنظمات" (26: 27).

ومن خلال الجدول (6) أيضا تبين أن الفقرة الرابعة عشر والسابعة عشر إذ حظيت بأقل أهمية نسبية في إجابات العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية إقامة الندوات والأبحاث من اجل إيصال الفكر للعاملين في المؤسسة، " إذ تُمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرائق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي الندوات بتوجيهات حول الموضوع محل الندوة، وتخرج التوجيهات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة" (15: 28).

الباب الخامس

5 - الإستنتاجات والتوصيات :

1-5 الإستنتاجات :

- 1- أظهرت الدراسة بان أفراد عينة البحث يميلون على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يُساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات وتقلل من الوقت والجهد اللازم لانجاز العمل الإداري.
- 2- أظهرت الدراسة بان اطلاع متخذوا القرار على نتائج الأبحاث والدراسات العلمية من اجل اتخاذ القرار كانت قليلة.
- 2- قلة اطلاع متخذوا القرار على حاجة المجتمع وحسب طبيعة كل قرار كانت قليلة.
- 3- قلة التزام متخذوا القرار بالخطط الموضوعية عند اتخاذ قرارات العمل.
- 4- قلة استخدام الندوات بين العاملين في المؤسسة من اجل إيصال فكر مستجد.
- 5- قلة في عمل دورات تدريبية للعاملين على تقنيات الاتصال الموجودة أو الحديثة.

2-5 التوصيات :

- 1- إبراز أهمية الاتصال الإداري لدى أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التنظيمي.
- 2- تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين في المؤسسة.
- 3- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.
- 4- عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال.
- 5- توفير الحوافز المادية والمعنوية من اجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال.
- 6- ضرورة الاهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات.
- 7- إجراء دراسة مماثلة على عينة ومؤسسات أخرى.



المصادر

- 1- إبراهيم بدر شهاب؛ مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1995.
- 2- إبراهيم عبد العزيز؛ أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993.
- 3- بشير العلاق؛ أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية، 1998.
- 4- جابر حميد؛ الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1983.
- 5- حريم وحسين؛ السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- درويش عبد الكريم؛ أصول الإدارة العامة، ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو، 1995.
- 7- زكريا احمد وعلي فلاح الزغبي؛ دراسة حالات تسويقية وإدارية مدخل منهجي تطبيق، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 8- سعيد علي؛ حل المشكلات، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1985.
- 9- شاويش مصطفى؛ الإدارة مفاهيم ووظائف تطبيقات، عمان، دار الفرقان للنشر، 1993.
- 10- عبد الغفور يونس؛ الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، 1969.
- 11- عبد القادر محمد؛ أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات، ط1، الرياض، دار المريخ للنشر، 1992.
- 12- علي حسن؛ الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 13- علي محسن؛ أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1980.
- 14- مجدي عبد الكريم حبيب؛ سيكولوجية صنع القرار، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1997.
- 15- محمد القريوتي؛ مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط6، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2003.
- 16- محمد حسنين العجمي؛ الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 17- محمد علي عبد الوهاب؛ مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982.
- 18- محمد ياسين عطف؛ مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، دار النهار، 1981.
- 19- هزاع سيبب خالد؛ دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.
- 20- Balck, Octavius ; Addressing the issue of good communication people management, 1996.
- 21- Chantal Russenaultet Maritine pretet ; Economies Gestation Dent reprise, ED Dunod,1996.
- 22- Harrison, Teresa M; Communication means and participative decision making "an exploratory study" , 2002.
- 23- Hoveland, Carl; Communication and persuasion yeal university press new harven, 12 th ed . 1980.
- 24- Kirstin C. Appelt & authors , The Decision Making Individual Differences Inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision making research, Journal Judgment and Decision, 2001 .(المكتبة). (الاقتراضية).



25- Rauber, Techn. A; Communicational aspects of project management using web-based technologies, unpublished thesis, university of technology, Vienna, 2005.

26- Yatrakis, Pan; The Relationship Between Internet Usage and Decision Making The Case of Information Technology (IT) Managers in China , Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrieved, 2002.

الملاحق

الملحق (1)

المقابلات الشخصية لخبراء من ذوي الاختصاص

ت	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د إسماعيل محمد رضا	المناهج والإدارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
2	أ.د طارق عبد الرحمن	الإدارة والتنظيم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
3	أ.م.د عبد الله هزاع	الإدارة وعلم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد
4	أ.م.د محمد عبد الحسين عطية	تعلم حركي/كرة القدم	كلية التربية الرياضية جامعة بغداد

الملحق (2)

أستبانة الدراسة بشكلها النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية التربية الرياضية

تحية طيبة...

يروم الباحث للقيام بالبحث الموسوم بـ (مهارات الاتصال واتخاذ القرار للمدراء من وجهة نظر العاملين في كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد) إذ يهدف البحث إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى مدراء كلية التربية الرياضية، على أمل أن يخرج هذا البحث بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط الآتية :

- 1- إن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحثية.
- 2- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام كل فقرة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي اقرب إلى ذلك. شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ومن الله التوفيق.

التوقيع :

العنوان الوظيفي :

أو اللقب العلمي :

مكان العمل :

الباحث



الاستبانة / تتكون من مجالين هما :

1- مجال اتخاذ القرار : وهو من المهارات التي يجب أن يمتلكها مدراء الإدارة وتتضمن مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية وخطواته، واتخاذ القرار يعني وضع أكثر من حل لمواجهة مشكلة معينة بحيث يتم تنفيذها بأقل تكلفة وبأقل وقت وتحقيق الهدف.

ت	الفقرات	الإجابة		
		نعم	إلى حد ما	كلا
1	يعمل على وضع أكثر من بديل من بدائل الحلول لمواجهة مشاكل العمل.			
2	يقوم بتحديد مشكلة العمل المتعلقة باتخاذ القرار بوضوح تام.			
3	يعمل على تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة القائمة.			
4	يتخذ القرار بعد الاستماع إلى آراء المرؤوسين ومقترحاتهم.			
5	يتخذ القرار بعد دراسة وتفكير واعي بالمشكلة.			
6	يوازن بين المخاطر والمميزات التي قد تنتج عن اختيار بديل ما.			
7	يصنف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة محل القرار.			
8	عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يسهمون فيه.			
9	يعاني متخذ القرار داخل الكلية من ضغوط الوقت لجمع المعلومات اللازمة والمرتبطة بالمشكلة محل القرار.			
10	يتأثر متخذ القرار من الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية (الرأي العام، الأصدقاء) في الوصول إلى قرارات سليمة.			
11	متخذ القرار لا يتحمل مواجهة.			
12	يلتزم متخذ القرار بالخطط الموضوعة عند اتخاذ قرارات العمل.			
13	القرارات المتخذة تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية وتكون موضوعية.			
14	القرارات المتخذة تلتزم بأهداف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمياري لاختبار البديل الأكثر ملائمة لحل المشاكل محل القرار.			
15	تراعي السياقات الإدارية التي تحكم سير العمل عند اتخاذ القرارات.			
16	يطلع متخذو القرار على نتائج الأبحاث والدراسات العلمية من أجل اتخاذ القرار المناسب للمشكلة القائمة.			
17	يطلع متخذو القرار على حاجة المجتمع وحسب طبيعة كل قرار يتخذ داخل الكلية.			
18	يتم الاستعانة بأصحاب الكفاءة والخبرة كلاً حسب تخصصه كلما دعت الحاجة في عملية اتخاذ القرار.			
19	يعتمد اتخاذ القرار على التفكير الابتكاري لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.			
20	يحدد العلاقات التنظيمية للأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار.			



2- مجال الاتصال الإداري : يُعرف بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.

ت	الفقرات	الإجابة		
		نعم	إلى حد ما	كلا
1	يستخدم الاتصال وسيلة لحل مشاكل العمل.			
2	أنت تفهم عملك والهدف من وراء جهدك من خلال عملية الاتصال مع المرؤوسين.			
3	يوجد اتصال مستمر بين إدارة الكلية والعاملين فيها.			
4	الاتصال ينمي روح الفريق في العمل.			
5	المناخ التنظيمي كفاء وفعال.			
6	توجد موارد بشرية ومادية كفاءة ومتطورة.			
7	العاملين لديهم الاستعداد النفسي والجسدي لاستقبال المعلومات.			
8	الرسالة المراد إيصالها إلى العالمين واضحة ويسهل فهمها.			
9	يتمتع العاملون بالثقة بأنفسهم عند إيصال المعلومات إلى رؤسائهم.			
10	هناك علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين.			
11	الاتصالات الموجودة تقلل من الوقت والجهد اللازم لانجاز العمل الإداري.			
12	الاتصالات الموجودة تسهل وتبسط إجراءات الأعمال اليومية.			
13	يلجأ المرؤوسين إلى المقابلة الشخصية لنقل التعليمات.			
14	يستخدم الندوات من أجل إيصال فكر لمستجد ما فيها.			
15	تستخدم الكلية الصور الفوتوغرافية والملصقات في خدمة أهداف الكلية.			
16	تستخدم الكلية الانترنت من أجل إيصال رسالتها وأهدافها إلى جهات أخرى.			
17	هناك دورات تدريبية للعاملين على تقنيات الاتصال الموجودة أو الحديثة.			
18	العاملين لديهم كفاءة عالية لاستخدام وسائل الاتصال.			
19	توفر الكلية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة.			
20	وسائل الاتصال الموجودة لا تستخدم لإغراض شخصية.			



Communication skills and decision-making for managers from the standpoint of workers In the Faculty of Physical Education - University of Baghdad

**waad Hamed Butros
Saba Qase Gathban**

Abstract

The research aims to identify the strengths and weaknesses in communication skills and decision-making among managers of the Faculty of Physical Education - University of Baghdad from the perspective of staff and faculty members.

May be the research community to all employees (faculty and staff) all in the Faculty of Physical Education - Baghdad University for the academic year 2012-2013 and totaling 208 faculty members and 123 staff members, has been selected a random sample of members of the faculty's (100) and employees (50) and distributed them to identify the study and collecting them (75) The identification of the faculty and (40) of the staff, and ruled out (35) to identify the lack of validity. After having identified researcher concept of decision-making, communication and After reviewing the literature and previous studies and scientific sources relevant and meet a group of specialists administering sports and dialoguing in determining the search form, the researcher to prepare the form and containing the (50) paragraph as primary and the number of areas (2), It was presented to the experts to find out their views about the validity and identify areas paragraphs of the resolution, having been approved and agree on areas (40) and paragraph-by agreement (75%).

The researcher concluded the most important findings are: that members of the research sample tend to employ systems and communication technologies contributes to the speed performance of the tasks in the decision-making and reduce the time and effort needed to complete the administrative work, and also the lack of use of seminars between employees in the organization in order to deliver Qkr Newbie. The main recommendations were: To highlight the importance of communication among members of administrative organization through formations and seminars relating to the organizational aspect, and also the work of training courses for workers in the field of telecommunications to keep pace with modern developments in the means of communication.